

DAN SCHENDEL

De la « Business Policy » au « Strategic Management »

Dan Schendel est professeur de management stratégique à l'Université Perdue depuis 1965. Il avait travaillé auparavant pour l'Aluminium Company of America, l'US Air Force et le Stanford research Institute. Il a également exercé des activités de conseil auprès de nombreuses entreprises ainsi que pour le Boston Consulting Group. Il a soutenu sa thèse de doctorat en « business administration » en 1963 à l'Université de Stanford après avoir obtenu le diplôme de M.B.A. à l'Ohio State University en 1959.

En s'orientant vers la modélisation statistique de la performance stratégique, ses travaux au début des années 70 marquent une rupture dans le champ de la stratégie plutôt dominé jusqu'alors par les études de cas. Il privilégie une approche de la stratégie centrée sur la compétition concurrentielle et la performance financière de l'entreprise. Il s'intéresse ainsi aux revirements stratégiques, aux groupes stratégiques, aux stratégies de cycle de vie et génériques. Il se penche également sur les problématiques de formulation de la stratégie en s'intéressant aux systèmes de planification stratégique et à l'alignement stratégique entre des ressources internes et des opportunités externes. Il publie de nombreux articles, notamment dans les années 70, et il est co-auteur en 1994 de l'ouvrage « Fundamental issues in strategy : a research agenda ».

Il crée en 1978 le Strategic Management Journal (SMJ), dont il est toujours l'éditeur en chef en 2006, puis la Strategic Management Society (SMS) en 1981. En dirigeant d'une main de fer ces deux institutions fondatrices et majeures dans le champ de la stratégie, c'est son rôle dans la définition institutionnelle du management stratégique qui devient dominant à partir de 1980.

L'ACTEUR CHERCHEUR : DES GROUPES STRATEGIQUES A LA PERFORMANCE

Dan Schendel est tout d'abord un chercheur pionnier dans plusieurs champs du management stratégique. Deux thèmes ont été à l'origine de sa renommée scientifique. Le premier est celui des groupes stratégiques. Il conduit, avec deux co-auteurs, la première recherche démontrant

empiriquement que la variation des facteurs explicatifs de la performance au sein d'une même industrie dépend du groupe stratégique d'appartenance. Le second thème est celui des points de référence pour le pilotage stratégique, en particulier afin d'orienter des retournements stratégiques. Dans les deux cas mais aussi sur d'autres sujets deux constantes servent de fil rouge dans les travaux de Dan Schendel, la question de la performance et l'utilisation de modèles hypothético-déductifs, testables statistiquement.

La démonstration empirique des groupes stratégiques

Les travaux de Dan Shendel et de ses co-auteurs - Cooper & Hatten ainsi que Patton - sur l'industrie de la bière publiés en 1978 vont marquer les analyses de l'environnement concurrentiel. Alors que dans le même temps Richard Caves et ses étudiants du département économique de Harvard commencent à analyser de manière différenciée les positions concurrentielles des entreprises au sein d'une même industrie, Schendel, Patton et Hatten inaugurent les premières recherches empiriques sur les marchés concurrentiels pertinents. Ces travaux démontrent l'existence d'une hétérogénéité structurelle au sein d'une industrie et ainsi, pour la première fois, de « groupes stratégiques ». Bousculant l'approche encore dominante à l'époque, celle des études de cas, ces travaux utilisent la capacité de traitement en constante augmentation des ordinateurs pour pouvoir mener des études statistiques sophistiquées sur un volume important de données.

L'étude fondatrice de ce courant est donc celle de l'industrie de la bière en publiée 1978 avec notamment l'article publié avec Hatten & Cooper dans l'Accademy of Management Journal. Comme souvent dans le travail de l'auteur, cette étude combine une volonté de démonstration théorique avec une approche prescriptive pour le manager. Le cadre est celui de la définition des stratégies «business» par opposition au niveau «corporate» avec pour finalité d'aider les manager au déploiement de leurs ressources en leur permettant de juger de la pertinence des stratégies envisagées. La rupture théorique consiste à retenir une approche très contextualisée de la stratégie, intégrant les spécificités de configurations («patterns») stratégiques propres à des groupes au sein d'une industrie. L'étude démontre en effet que, suivant le groupe stratégique d'appartenance, une variable particulière – qu'elle soit contrôlée par le management ou environnementale – peut avoir un effet différent sur la performance. Ainsi, il n'est pas possible de transposer une recette stratégique d'un groupe à un autre. En revanche, grâce à la modélisation, on peut tester les stratégies envisagées et échapper par là même à la subjectivité de la décision stratégique, ambitieux objectif : «If a strategic model could be

developed in an objective, rigorous manner, less open to subjective interpretation than the conceptual models implicitly used in most industries today, the firm which used them would increase its chances of achieving its objectives.» (p 593).

La recherche porte sur 13 firmes non diversifiées de l'industrie américaine de la bière. De manière intéressante, et contrairement aux modèles très transversaux développés à l'époque comme le modèle PIMS, les variables incluses dans l'étude ont été sélectionnées de manière qualitative afin de tenir compte des spécificités de l'industrie. Les variables stratégiques (contrôlées par les managers) sont les suivantes : nombre, localisation et capacité des brasseries, activité de fusion-acquisition, utilisation de dette à long terme, dépenses marketing, nombre de marques et prix. Les variables environnementales (non-contrôlées par les managers) sont : la concentration de la part de marché, les dépenses de publicité à l'échelle de l'industrie et le nombre de jours perdus pour cause de grève. Les auteurs présentent ensuite un tableau synoptique synthétisant des hypothèses quand au lien avec la performance. Pour plusieurs variables, le sens de la relation est dépendant du groupe stratégique. Ils définissent ensuite statistiquement des groupes stratégiques et analysent au moyen de séries temporelles l'impact des variables explicatives sur la performance. Ils définissent ainsi des équations expliquant la performance au sein de chaque groupe. La force de la démonstration théorique réside dans le fait que les équations comportent des relations significatives mais dont le sens varie en fonction du groupe stratégique. D'un point de vue managérial, les auteurs indiquent que le modèle peut-être utilisé pour tester l'impact d'une décision stratégique. Ils prennent toutefois une précaution qui peut aussi apparaître comme une sérieuse limite des visées normatives quand ils indiquent que l'utilisation des modèles à des fins prescriptives implique que le futur reproduise dans une certaine mesure le passé. En tout cas, on ne peut pas leur reprocher de manquer d'esprit de synthèse quand ils résument leur propos d'un sibyllin : « It also suggests that in the real world there really are different ways of "skinning a cat" ».

Cet article du chat écorché est clairement le point de départ d'un courant de recherche qui est toujours très présent en stratégie. Dan Schendel lui-même y a contribué par plusieurs articles qui viennent enrichir les premiers résultats, en particuliers ceux publiés avec Karen Cool en 1987 et 1988. Les deux articles s'appuient sur des données collectées au sein de l'industrie pharmaceutique américaine sur la période 1963-1982. Ils posent la question de la différence de performance et d'exposition au risque entre les groupes stratégiques. Les deux articles montrent que s'il y a une différence entre les groupes pour ce qui est de la part de marché, on ne la retrouve ni pour la performance, ni pour l'exposition au risque. L'explication du résultat est simple : la performance est hétérogène au sein de chaque groupe stratégique. Ainsi, ce

n'est pas tant l'appartenance à un groupe stratégique qui est déterminante pour la performance que la capacité à conduire une stratégie qui permette un «repositionnement compétitif» en fonction des changements apparaissant dans l'environnement. La conclusion managériale est alors celle d'un étalonnage systématique vis-à-vis des meilleurs concurrents du groupe stratégique.

Des stratégies de retournements aux points de référence stratégique

La question de l'étalonnage et ainsi du pilotage stratégique est certainement le second sujet fondamental et récurrent dans les travaux de Schendel. Selon l'auteur, pour être performant, ce pilotage doit permettre l'alignement stratégique entre les différentes variables clés. Il nomme ces variables les « points de références stratégiques ». Si l'on retrace l'histoire de cette idée dans l'œuvre de Schendel, il faut remonter aux premières publications sur les stratégies de retournement car ce sont elles qui sont à l'origine du questionnement sur l'alignement stratégique et ensuite sur la formulation des hypothèses relatives aux points de référence stratégique.

Le thème des stratégies de retournement correspond à trois articles publiés en 1976 (Schendel & Patton ; Schendel, Patton & Rings ; Cooper & Schendel). Il s'agit d'étudier les stratégies permettant à des entreprises en difficulté de retrouver une situation prospère. L'essentiel des résultats porte, dans une perspective normative, sur la description des stratégies à développer et des pièges à éviter dans de telles situations. Par exemple Schendel & Patten distingue les stratégies suivantes pour une entreprise menacées par l'apparition d'une nouvelle technologie maîtrisée par un concurrent : ne rien faire (en fait une stratégie très active combinant entre autres veille technologique, lobbying et désinvestissement des marchés les plus menacés), participer à la nouvelle technologie (par acquisition ou en investissement directement) ou surinvestir dans l'ancienne technologie (ce qui est une stratégie défendable dans la mesure où il n'y a pas de garantie de succès pour ce qui concerne la nouvelle technologie. Cette typologie peut sembler basique à l'heure des options réelles mais elle cache une autre problématique fondamentale, celle des causes du succès lors de l'adoption d'une technologie : «The skills, attitudes and assumptions which undergird successful strategy in a traditional technology may require modification in ways both major and subtle to bring about equivalent success in the new technology. Apparently, many organizations found that difficult to do» (p69). C'est bien la question de l'alignement stratégique qui est ébauchée, elle revient également dans les deux autres articles sans trouver une réponse réellement approfondie.

C'est dans ce questionnement initial sur les stratégies de retournement que l'on peut trouver les germes de celui sur l'alignement stratégique. En effet, c'est ce qui conduit l'auteur à s'interroger sur l'alignement stratégique et en particulier sur le rôle du management pour permettre l'amélioration des performances. La réponse vient deux décennies plus tard (1996) dans un article publié avec Fiegenbaum & Hart dans le *Strategic Management Journal*. Les auteurs définissent l'alignement stratégique comme l'articulation cohérente entre l'interne, l'externe et le temps. C'est grâce à la mobilisation de points de références stratégiques que les managers vont pouvoir influencer l'alignement stratégique et donc la performance de l'entreprise. L'article est théorique et définit dans un premier lieu les dimensions structurantes d'une matrice des points de référence stratégique (Figure 1). La matrice illustre la multiplicité des points de référence stratégique possibles selon les trois axes interne (input et output stratégiques), externe (intégrant les différentes parties prenantes) et temps (passé/présent/futur). Les auteurs formulent une série de proposition quant à la relation entre les points de référence d'une part et d'autre part la stratégie et la performance de l'entreprise. Tout d'abord, les firmes qui se situent au dessus de leur point de référence stratégique (qui sont plus performantes que leur référence) devraient s'orienter vers une stratégie défensive se traduisant par une prise de décision centralisée et une aversion au risque. En revanche, les firmes se trouvant en deçà de leur référence devraient adopter des stratégies offensives, acceptant la prise de risque et s'appuyant sur des processus de décision décentralisés. Par ailleurs les auteurs postulent que les entreprises à même de développer une multiplicité de points de référence – à la fois sur chaque dimension mais aussi en combinant les dimensions – devraient être plus performantes que celles qui se concentrent sur un seul point de référence. En revanche, ils soulignent l'importance d'une cohérence et d'un renforcement du lien entre les points de référence, c'est-à-dire de l'alignement stratégique. Ensuite, et c'est là l'un des points clés des stratégies de retournement, les firmes les plus performantes seront celles qui seront capable de changer «continuellement» de point de référence afin de s'adapter à leur environnement. Enfin, l'accord entre les membres du top management et les autres membres de l'organisation sur les points de référence stratégique est une caractéristique des firmes les plus performantes.

En filigrane de ces deux principaux thèmes, on voit transparaître une préoccupation constante pour la performance et les implications managériales. La recherche en stratégie doit donner lieu à des recommandations concrètes. Dès lors, il est difficile de ne pas soulever le caractère contradictoire de l'aridité grandissante des articles avec la complexité croissante du traitement

statistique, le traitement de plus en plus étroit des problématiques stratégiques conduisant finalement des conclusions relativement évidentes sur des points très précis. En effet, s'il est possible de dériver des conclusions pratiques sur la base des premiers travaux menés sur les stratégies de retournement et sur les groupes stratégiques, il devient plus difficile de trouver un apport managérial à la réflexion théorique sur les points de référence stratégique. On peut même se demander si l'étape suivante, celle du test, ne rendrait pas le travail encore plus difficile à utiliser dans un contexte concret, par des managers. Sur le plan scientifique il est même difficile d'imaginer comment l'opérationnalisation pourrait se faire. Finalement, la robustesse des premières conclusions sur les groupes stratégiques a laissé la place à une approche certes intéressante intellectuellement mais également plus difficilement actionnable. Il faut alors interroger l'autre Dan Schendel, l'acteur institutionnel, inflexible quant à la ligne directrice qu'il s'est fixé : promouvoir le management stratégique comme une science positive.

L'ACTEUR INSTITUTIONNEL : LA STRUCTURATION DU CHAMP DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

L'histoire de Dan Schendel est aussi celle d'un acteur qui s'est battu pour imposer la modélisation mathématique des choix stratégiques performants, pour asseoir sa volonté de développer le management stratégique comme une science à part entière et non comme un art. Si l'on replace ce positionnement dans son histoire, il est intéressant de noter comment, après avoir eu des difficultés pour s'imposer, les approches quantitatives sont devenues dominantes dans la majorité des grandes revues académiques alors qu'elles étaient marginales au début des années 70. Le couronnement de la réussite personnelle et institutionnelle de Dan Schendel est associé à celle du SMJ qui a défendu pendant longtemps de manière exclusive cette ligne éditoriale. La timide ouverture du journal à des approches qualitative est-elle le signe d'un rééquilibrage à venir entre les approches qualitatives et quantitatives ?

Un défenseur du management stratégique comme science normative et prédictive

Si le terme stratégie remonte aux années 60 avec les travaux de l'école de Carneggie, le développement des études de cas et les travaux sur la planification stratégique, les années 70 ont impulsé un tournant, tournant auquel aura fortement contribué Dan Schendel :

- La crise de 73 engendre un environnement plus mouvant, difficilement prévisible, et induit les prémisses du déclin de la planification stratégique ; plutôt que chercher à positionner la firme des contextes prévisibles, il s'agit de se concentrer sur les déterminants soutenable de l'avantage compétitif, transposables dans d'autres environnements. Ces changements des thématiques clés de la stratégie s'accompagnent d'une transformation des types d'outils recherchés. Aux outils « soft » de la stratégie, Dan Schendel préfère travailler sur des modélisations mathématiques qui garantissent selon lui le développement du champ comme une science.
- le développement des sociétés de conseils spécialisées en stratégie sur le modèle du Boston Consulting Group créé au début des années 60. Ces entreprises construisent des outils analytiques et des concepts, ce qui alimente pour Dan Shendel la relation nécessaire entre praticiens et théoriciens où les consultants ont un rôle clé. Dan Shendel milite de manière appuyée dans la Strategic Management Society pour un équilibre entre la participation des trois populations, notamment au congrès annuel. De même, les grands cabinets de conseil ont régulièrement financé l'association.
- La diversification des entreprises s'accélère dans les années 60 jusque dans les années 80 ; elle transforme la vision du management qui doit désormais gérer un portefeuille d'activités et les allocations de ressources entre ces dernières.

Si les méthodes inductives et les études de cas étaient dominantes dans les années 60, Dan Schendel promeut la posture positiviste, la déduction ainsi que les méthodes économétriques. La mesure est un élément central de sa vision de la recherche et du conseil en stratégie. Il fait partie des pionniers dans l'utilisation d'outils sophistiqués de traitement de données statistiques et utilise la capacité croissante de traitement de l'information des ordinateurs. Il impulse ainsi un changement de posture dans la recherche en stratégie. Il critique d'ailleurs dans son article de 1991, les études du cas. Selon Dan Schendel et ses co-auteurs, les résultats y sont difficiles à interpréter, déconnectés d'un ancrage théorique, peu généralisables, et conduisant rarement à des recommandations utiles pour les managers. La montée en puissance des recherches s'appuyant sur un traitement statistique sophistiqué représente pour lui un progrès de la discipline qui fait preuve de sa capacité à construire des théories prédictives et normatives pouvant être utilisées dans la pratique.

La définition du champ du management stratégique proposé en 1991 dans son article intitulé « Strategic Management and Economics » est ainsi un manifeste pour le développement d'une science normative et prédictive.

« While its [strategic management] origins lie in practice and codification, its advancement as a field increasingly depends upon building theory that helps explain and predict organizational success and failure. In the sense of expansion, codification, and teaching, theory is necessary, tested theory capable of prediction desirable, and the search and creation of both to better practice, absolutely at the heart of the field.” (Rumelt, Schendel & Teece, 1991:7).

En établissant un parallèle avec la médecine dans son article de 91, il décrit la stratégie comme étant utile à nos sociétés parce que créatrice de richesse. En ce sens, pour Dan Schendel, la recherche en stratégie ne peut être déconnectée de la notion de performance, elle doit conduire à des préconisations managériales capables d'améliorer le positionnement concurrentiel de l'entreprise, comme la recherche en médecine doit permettre d'améliorer les protocoles de soin aux malades.

La perception de la recherche en stratégie de Dan Schendel oriente de manière déterminante le champ, tout d'abord à travers ses publications, puis ensuite et surtout par la ligne éditoriale qu'il met en place au SMJ en 1978 et qui ne changera pas. Les articles empiriques, hypothético-déductifs, fondés sur des tests d'hypothèses, avec une partie dédiée aux recommandations, sont ainsi très largement dominants. Cependant, il saura faire preuve d'une ouverture certaine en offrant les pages de ses numéros spéciaux à de nouvelles approches théoriques.

Un remarquable « passeur »

En étant au cœur des organes de régulation du champ scientifique de la stratégie, il est également le découvreur de nouveaux talents et de nouvelles théories. Il a en particulier offert systématiquement, à partir de 1988, des tribunes dans les numéros spéciaux du SMJ qui étaient également pour lui l'occasion d'exprimer son point de vue sur l'évolution de la recherche dans un champ particulier. Il a joué tout particulièrement ce rôle de passeur en articulant le management stratégique avec d'autres disciplines et en facilitant également le développement de nouvelles approches pour comprendre les sources de l'avantage concurrentiel.

Tout en défendant la spécificité de la stratégie comme science, il a ainsi régulièrement cherché à montrer l'intérêt des échanges avec les différentes disciplines connexes et plus particulièrement l'économie. L'ouvrage de 1994, co-édité avec Richard Rumelt et David Teece, en est l'exemple type. Regroupant les travaux de 32 chercheurs, l'ouvrage étudie les contributions au champ de la stratégie de disciplines comme la sociologie des organisations, la science politique ou l'économie pour ouvrir de nouvelles pistes de recherche.

C'est notamment la notion de rente économique qu'il cherchera à creuser pour mieux analyser les déterminants de l'avantage concurrentiel. Il fut ainsi l'un des premiers à lire les épreuve de l'ouvrage de Porter de 1980, et à prendre la mesure de l'intérêt des différents développement de cet ouvrage, notamment pour la compréhension du pouvoir de marché et de la source des rentes économiques.

Il résume notamment son point de vue sur la question de la relation entre l'économie et le stratégique quand il plaide aux côtés de Richard Rumelt et David Teece en 1991 pour un équilibre de la recherche en stratégie entre une approche économique et une approche managériale. Il souligne l'apport des théories économiques – théories des coûts de transaction, théorie des jeux ou encore théorie de l'agence – au management stratégique mais montre également que cet apport n'a pu se faire que par un assouplissement de la théorie économique et par un élargissement de ses champs d'intérêt. Ainsi parvient-il à montrer l'enrichissement mutuel des deux disciplines.

Si la question du pouvoir de marché le préoccupe, il défend néanmoins la spécificité du management stratégique en mettant l'accent sur les choix managériaux nécessaires à la construction d'un avantage concurrentiel. Toujours concentré sur la problématique de l'alignement stratégique, il interroge régulièrement dans ses éditoriaux le lien et la prédominance entre une perspective externe, à travers les conditions initiales, le pouvoir de marché, la structure d'une industrie, et une perspective interne, à travers les notions de ressources et compétences, de leadership ou encore de processus de décisions.

L'analyse des interactions entre capacité stratégique et structure de marche est explicitement étudiée dans le numéro spécial de l'été 1997, les développements sur l'écologie des populations en 1996 constituent un autre moment d'interrogation de ces interactions, et fait nouveau, l'impact des capacités stratégiques d'une entreprise sur l'environnement stratégique y est abondamment étudiée.

Tout en développant les travaux sur la compréhension des environnements concurrentiels, il cherche ainsi de manière récurrente, à mettre en évidence l'importance des ressources internes

de la firme pour construire un avantage concurrentiel. Le SMJ sera un des journaux précurseurs dans le développement de courants théoriques comme la *resource-based view*, associant la notion de rente économique à la construction de ressources et compétences non imitables par l'entreprise. Le titre du numéro spécial de 1994 – vers une théorie organisationnelle de l'avantage compétitif – est certainement emblématique de cette volonté et la *perceptive interne* reste très présente dans un nombre important de numéros spéciaux.

Par exemple, en 1993, il présente, en s'appuyant sur le numéro spécial de Bowman et Singh, une perspective intégrative de la restructuration des entreprises. Il indique en effet que la restructuration d'entreprise est trop souvent envisagée sous l'angle financier. Pourtant, le succès d'une restructuration ne peut se comprendre qu'en incluant la dimension stratégique du portefeuille d'activité ainsi que la dimension organisationnelle souvent oubliée. C'est l'interdépendance – on retrouve encore la question de l'alignement – entre ces trois dimensions qui est l'enjeu clé des restructurations. L'organisation apparaît à nouveau la même année avec un numéro spécial sur la prise de décision organisationnelle et la stratégie.

Dan Schendel met ainsi l'accent sur la capacité des managers à être proactif dans leurs choix stratégiques et autonomise le champ de la stratégie de celui de l'économie. C'est pourquoi, en 1990, dans son introduction au numéro spécial sur l'entrepreneuriat d'entreprise (*corporate entrepreneurship*), il ouvre son journal à un sujet qui rappelle ses premières contributions sur les stratégies de retournements. En rupture avec une approche classique de l'entrepreneur indépendant il met en avant l'idée que la capacité stratégique des entreprises dépend de la façon dont elles encouragent et coordonne les initiatives internes. Il invite également les managers à sortir du point de vue classique «si ce n'est pas cassé pourquoi le réparer» pour adopter une attitude davantage proactive. C'est pourquoi également il encourage l'analyse des échecs stratégiques afin de comprendre comment ces derniers auraient pu être évités.

En mettant en exergue le rôle des managers dans la construction d'un avantage concurrentiel, Dan Schendel place la formulation et la formation de la stratégie comme un pan essentiel du champ. Il l'affirme par exemple dans l'introduction du numéro spécial sur les stratégies globales dans lequel il se défend et défend le management stratégique contre les critiques formulées par Bartlett et Ghoshal, les éditeurs invités en 1991, quand ils présentent les recherches en international management comme plus ouvertes et transdisciplinaires que celles effectuées en management stratégique. C'est pour lui l'occasion de réaffirmer l'importance de l'interne et de la dimension managériale qui fait la spécificité du management stratégique par rapport à l'économie.

Articulation entre l'environnement et les capacités stratégiques, ressources et compétences, choix et pilotage stratégique, ces thématiques récurrentes, présentes dès l'éditorial fondateur de 1980, sont perçues comme fondamentalement dynamiques. Dan Schendel appelle régulièrement à des recherches longitudinales, perspective qu'il a lui-même mise en oeuvre à travers notamment son analyse des industries de la bière et pharmaceutiques. Cette vision dynamique du management stratégique trouve son point d'orgue dans les deux numéros spéciaux de 1992 qui feront date, où notamment les recherches de Pettigrew ou de Van de Ven seront publiées. Dépassant le point de vue classique du processus de planification stratégique, ils remettent en particulier en cause la séparation artificielle entre l'objet de la décision stratégique et le processus de cette décision ou encore celle entre la mise en oeuvre et la définition.

En exerçant son influence institutionnelle comme éditeur en chef du journal et de l'association phares dans le domaine du management stratégique, Dan Schendel est devenu une figure incontournable du champ.

CONCLUSION

Reconstruire le parcours d'un éditeur en chef reste sans conteste du domaine de la rationalisation ex post.

Il est cependant remarquable de noter la constance avec laquelle Dan Schendel s'est tenu à sa ligne de conduite. Il a cherché dès la fin des années soixante à imposer le terme de management stratégique en remplacement de celui de politique générale, visiblement une tâche qui l'a occupé tout au long de sa vie d'éditeur en chef. Tâche réussie, puisque c'est sa vision qui s'impose dans le champ du management stratégique anglo-saxon.

La cohérence interne des articles écrits ou acceptés, construits pour la grande majorité selon les préceptes les plus purs de l'argumentation hypothético-déductives, la préoccupation permanente d'une articulation cohérente entre les dimensions interne et externe du management stratégique, et la volonté d'ancrer la recherche au cœur des préoccupations managériales constituent sans doute le triptyque central du chercheur et de l'acteur institutionnel qu'est Dan Schendel. Et pourtant, c'est sans doute sur ce dernier point que celui-ci aura failli. Malgré l'appel dans son éditorial de 1980, fondateur du SMJ, aux contributions des managers, ces derniers sont peu présents dans la SMS et sans doute dans le lectorat du SMJ.

En conservant cette ligne inflexible, régnant pour ainsi dire sans partage dans ce « little world » qu'est la recherche en stratégie anglo-saxonne, il a influencé très fortement la norme de ce qu'est considéré comme une bonne recherche en stratégie. Le risque est alors grand qu'une pensée unique s'impose et délimite très fortement une perception des problématiques stratégiques et la manière de les aborder. Les managers l'auront sans doute compris.

Travaux cités de l'auteur

- Cool, K., & Schendel, D. (1987). Strategic Group Formation and Performance - The Case of The United-States Pharmaceutical-Industry, 1963-1982. *Management Science*, 33, 9, 1102-1124.
- Cool, K., & Schendel, D. (1988). Performance Differences among Strategic Group Members. *Strategic Management Journal*, 9, 3, 207-233.
- Cooper, A.C. & Schendel, D., 1976, Strategic Responses to Technological Threats, *Business Horizon*, February, 61-69.
- Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17, 3, 219-235.
- Hatten, K., Schendel, D., Cooper, A. (1978). A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971, *Academy of Management Journal*, 21, 4, 562-610.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5-29.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A research Agenda*, Harvard Business School Press.
- Schendel, D. & Patton, G., 1976, Corporate stagnation and turnaround, *Journal of Economics and Business*, 28, 236-241.
- Schendel, D., Patton, G. R., and Riggs, J. (1976) "Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery." *Journal of General Management*, 5(3), 3-11.
- Schendel, D., & Patton, G. (1978). Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy. *Management Science*, 24, 15, 1611-1621.

Notes de l'éditeur-en-chef du SMJ

- Schendel, D. (1980). Statement of Editorial Policy. *Strategic Management Journal*, 1, 1-5.
- Schendel, D. (1990). Introduction to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship.

Strategic Management Journal, 11, 1-3.

Schendel, D. (1991). Fundamental Research Issues in Strategy and Economics - Editors Comments on the Winter Special Issue. *Strategic Management Journal*, 12, 1-3.

Schendel, D. (1992). Introduction to the Summer 1992 Special Issue on Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13, 1-4.

Schendel, D. (1992). Introduction to the Winter 1992 Special Issue - Fundamental Themes in Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13, 1-3.

Schendel, D. (1993). Introduction to the Summer 1993 Special Issue on Corporate Restructuring. *Strategic Management Journal*, 14, 1-3.

Schendel, D. (1994). Introduction to Competitive Organizational-Behavior - Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 1-4.

Schendel, D. (1996). Editor's Introduction to the 1996 Winter Special Issue - Knowledge and the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 1-4.

Schendel, D. (1997). The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance. *Strategic Management Journal*, 18, 1-3.

Autres références

Bracker, J. (1990). The historical development of the strategic management concept, *Academy of Management review*, 6, 2, 219-224.